



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LE TEORIE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE
IMPRESE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. FIORENZA BELUSSI

LAUREANDA: MICHELA BORTOLOZZO

MATRICOLA N. 1135935

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

Il/La candidato/a, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il/La candidato/a dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Sommario

Introduzione	3
1. Introduzione al contesto internazionale	4
1.1 L'internazionalizzazione	4
1.2 Le forme dell'internazionalizzazione: commercio e investimento diretto estero.....	4
1.3 La storia dell'internazionalizzazione.....	7
1.4 Le sfide dell'internazionalizzazione.....	9
2. Teorie e modelli dell'internazionalizzazione.....	12
2.1 Il contributo di Hymer	12
2.2 I costi di transazione	13
2.3 Il ciclo di vita del prodotto	13
2.4 Il Paradigma Eclettico	14
2.5 La teoria dell'internazionalizzazione	16
2.6 La scuola di Uppsala.....	17
3. L'internazionalizzazione delle imprese dei Paesi emergenti	19
3.1 Ingresso delle multinazionali dei Paesi industrializzati.....	20
3.2 Ingresso delle multinazionali dei Paesi emergenti	21
3.3 Le ragioni dell'internazionalizzazione delle EMNEs.....	23
3.4 Localizzazione dei centri di R&S	24
3.5 Born global	25
Conclusioni	26
Bibliografia	27
Sitografia.....	29

Introduzione

Al giorno d'oggi viviamo in un'era in cui siamo costantemente aggiornati delle notizie da tutto il mondo; siamo connessi con persone da ogni angolo del pianeta attraverso i social networks; è un mondo in cui le distanze fisiche si sono ridotte grazie al miglioramento dei sistemi di trasporto e dove anche le distanze culturali si sono affievolite. Questo è il fenomeno della globalizzazione. Un evento ampio e in divenire che coinvolge tutti gli aspetti: sociali e culturali, ma anche lavorativi ed economici.

Sempre più imprese espandono la loro attività all'estero per ragioni che spaziano, come in seguito verrà analizzato, dalla minimizzazione dei costi alla massimizzazione della conoscenza nei mercati di riferimento. Tuttavia la decisione non è così semplice: occorre analizzare profittabilità, rischio e ostacoli culturali e istituzionali dei Paesi di riferimento. L'internazionalizzazione è un tema in crescita, anche dal punto di vista normativo: infatti, queste imprese devono fare i conti con la vigente normativa del *transfer pricing*, che vieta alle multinazionali di applicare prezzi favorevoli nelle operazioni tra imprese collegate residenti in Paesi a fiscalità diverse, per evitare, appunto, l'elusione fiscale. Vi sono altre tematiche attuali: notizie in merito ai dazi sono all'ordine del giorno, la guerra commerciale tra USA e Cina non è giunta al termine; altre notizie riguardano le negoziazioni tra i Paesi, fusioni ed acquisizioni, o le recenti notizie americane del caso Huawei. Sono tutti eventi che hanno rilevanza internazionale. È evidente come il mondo intero sia strettamente unito da legami commerciali. Ed è in questo contesto così variabile, ma interessante che si è focalizzata la mia attenzione.

È un intreccio complesso, ma il presente elaborato cercherà di fare chiarezza nel fenomeno dell'internazionalizzazione che ha interessato in particolar modo gli ultimi cinquant'anni. Il primo capitolo, infatti, analizza il contesto storico e culturale di tale fenomeno, facendo leva soprattutto sugli ostacoli culturali e istituzionali che rendono i Paesi unici, ma pertanto diversi. Si tratta di differenze che le imprese devono considerare nella loro scelta produttiva o commerciale. In particolare l'elaborato affronta il tema degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) in tutte le sfaccettature. Nel secondo capitolo verranno analizzate le maggiori teorie che si sono sviluppate nel corso degli anni e che cercano di spiegare la scelta e il percorso dell'ingresso delle multinazionali nel mercato globale. Infine, il terzo capitolo si avvicina maggiormente ai nostri giorni con l'analisi dei Paesi emergenti e la loro trasformazione da ospitanti delle attività dei Paesi occidentali a protagonisti attivi di tale fenomeno.

L'internazionalizzazione è un fenomeno tutt'ora in divenire e molte domande sono ancora senza una risposta. Sicuramente è terreno fertile per nuove ricerche ed opportunità per le imprese che vogliono affacciarsi sul mercato globale.

1. Introduzione al contesto internazionale

In un mondo sempre più piatto e compatto, le distanze fisiche e culturali sono ridotte. È un contesto sempre più aperto, globale e digitale.

Tutte le nazioni sono strettamente connesse da fitti interessi e legami commerciali e finanziari: fornitori e clienti mondiali, dazi, negoziazioni tra nazioni, quotazioni azionarie, mobilità internazionale dei capitali (non solo produttivi ma anche flussi finanziari). Inoltre, solitamente i disavanzi di bilancio o deficit pubblico sono finanziati attraverso l'emissione di obbligazioni detenute da istituzioni estere. Il fatto che la spesa dello stato italiano, per esempio, possa avere un effetto significativo in ogni angolo del mondo è una prova della capacità dell'internazionalizzazione di trasmettere e amplificare i fattori economici locali.

1.1 L'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è il fenomeno più importante e pervasivo, nonché fonte di numerose opportunità, che si è verificato durante gli ultimi cinquant'anni.

Con l'evolversi della tecnologia logistica e informativa e con l'abbattimento di tariffe e di altri impedimenti di natura legale-amministrativa, l'internazionalizzazione è un fenomeno che ha caratterizzato sempre di più i processi produttivi e l'attività delle imprese. Le imprese riescono infatti ad aumentare i loro profitti vendendo in tutte le parti del mondo e/o riducendo i loro costi smantellando la catena di valore in varie nazioni. Anche la domanda è diventata globale: si possono acquistare prodotti provenienti da tutte le parti del mondo, avendo accesso a tutte le informazioni necessarie in tempo reale. Dall'altro lato, pertanto, le imprese si trovano a fronteggiare una concorrenza globale. Tale fenomeno riflette una tendenza più ampia, non solo economica ma anche sociale e culturale, ovvero una crescente tendenza verso la globalizzazione favorita anch'essa da Internet e dalle nuove tecnologie.

Il termine globalizzazione si riferisce a un mondo economico più integrato e interdipendente, in cui sono incluse sia la globalizzazione dei mercati, ovvero la fusione di distinti mercati nazionali in uno globale; sia la globalizzazione di produzione che sfrutta le differenze nazionali nel costo, qualità e dotazione dei fattori produttivi.

Infatti l'internazionalizzazione avviene attraverso due meccanismi: il commercio e l'investimento diretto estero.

1.2 Le forme dell'internazionalizzazione: commercio e investimento diretto estero

Per commercio si intende la vendita e il trasferimento di beni e servizi da un Paese un a un altro; viene anche definito "internazionalizzazione leggera".

Le teorie e i vantaggi del commercio internazionale sono stati ampiamente studiati dalla letteratura economica. Ricercatori come Adam Smith, David Ricardo, Heckscher-Ohlin sostengono il libero commercio, in quanto questo scambio porta benefici perfino al Paese produttore in quanto permette una maggiore specializzazione.

Il secondo meccanismo dell'internazionalizzazione è l'investimento diretto, ovvero la creazione o l'acquisizione di attività produttive in un altro Paese; viene anche definito "internazionalizzazione pesante". Il presente elaborato si focalizzerà in questa particolare tipologia, pertanto è utile svolgerne un'analisi più specifica.

Innanzitutto è opportuno sottolineare la differenza tra *outsourcing* e *offshoring* in quanto non sono sinonimi, sebbene spesso confusi. Per *outsourcing* o esternalizzazione si intende la decisione di comprare prodotti e servizi al posto di produrli internamente. Per *offshoring* o delocalizzazione si intende ottenere i beni da *operations* che sono localizzate all'estero, le quali possono essere indipendenti (*offshore outsourcing*) oppure di proprietà dalla casa madre (*offshore operations*) e localizzate all'estero per ragioni economiche-strategiche (Slack, Brandon-Jones e Johnston, 2016).

Fig. 1.2.1: Differenza tra *outsourcing* e *offshoring*

		LOCALIZZAZIONE DELLE OPERATIONS	
		All'interno dei mercati nazionali	Nei mercati internazionali
PROPRIETÀ DELLE OPERATIONS	No	OUTSOURCING	OFFSHORE OUTSOURCING
	Si	DOMESTIC OPERATIONS	OFFSHORE OPERATIONS

Fonte: adattamento - Slack, Brandon-Jones, e Johnston, 2016, p. 164

Le operazioni di *offshore operations* avvengono attraverso investimenti esteri. Più precisamente, un investimento diretto estero o IDE (*Foreign Direct Investment* o *FDI*) è una tipologia di investimento internazionale in cui un'impresa controlla direttamente o possiede un'impresa estera per almeno il 10% con l'obiettivo di stabilire un interesse duraturo in tale impresa. Per la casa madre (*home company*) si tratta di flussi ed investimenti in uscita (*outflows*), al contrario per le filiali estere di flussi in entrata (*inflows*). Le imprese in questo contesto vengono definite multinazionali (*multinational enterprise*, *MNE*). In generale i quartieri generali (*headquarters*) e alcune attività sono collocate nel Paese di origine (*home country*) e gestite direttamente dalla controllante mentre altre attività sono localizzate in filiali controllate in altri Paesi (*host countries*).

I vantaggi degli IDE riguardano una riduzione del rischio della perdita di controllo sulla tecnologia, la possibilità di beneficiare delle economie di localizzazione e di esperienza e, nel caso di controllo totale, l'azienda può beneficiare di tutti i profitti. Dall'altro lato della medaglia, essi comportano maggiori rischi dovuti all'entrata in un nuovo mercato.

Gli IDE possono essere classificati in base alla modalità di entrata o in base alle attività realizzate dalle filiali (Krugman, Obstfeld e Melitz, 2015).

Nel primo caso si distinguono:

- Gli IDE *greenfield* si verificano quando un'impresa costruisce un nuovo stabilimento all'estero.
- Gli IDE *brownfield* quando un'impresa acquista una quota di controllo nell'impresa straniera attraverso fusioni e acquisizioni internazionali (*Mergers and Acquisitions, M&A*). Si tratta di operazioni strategiche veloci da attuare che possono incrementare l'efficienza dell'impresa acquisita attraverso il trasferimento di capitali, tecnologia, competenze, conoscenze ed altri assets. Tuttavia è una scelta poco intrapresa nei Paesi emergenti a dimostrazione che in tali nazioni non ci sono molte imprese adatte ad essere acquisite.

Nella seconda classificazione, gli IDE si distinguono in orizzontali e verticali.

Gli IDE orizzontali sono caratterizzati dalla replicazione in Paesi esteri dell'intero ciclo produttivo che la casa madre realizza negli impianti nel Paese di origine. Le multinazionali hanno quindi l'opportunità di avere accesso ai nuovi mercati nei quali possono relazionarsi più efficacemente con i clienti locali, riducendo anche i costi di commercio e trasporto, infatti gli IDE orizzontali sono tipicamente concentrati in settori dove i costi del commercio sono elevati (*market-seeking* o *strategic asset seeking IDE*). Tuttavia tale tipologia richiede costi elevati in quanto si replica il processo produttivo e si rinunciano ad economie di scala a livello di impianto. Esiste pertanto un *trade-off* tra costi di replicazione e costi di esportazione. Si preferisce un IDE orizzontale quando i costi di costruzione di un impianto aggiuntivo all'estero (costo fisso F) sono minori dei costi che l'impresa sosterebbe esportando ($Q \cdot t$, in cui Q esprime le unità esportate e t rappresenta il costo unitario di esportazione). In conclusione, l'IDE orizzontale è una tipologia che coinvolge soprattutto i Paesi sviluppati caratterizzati da mercati di sbocco e di lavoro simili e ampi. In tal caso, l'internazionalizzazione dell'attività produttiva non corrisponde a un'intensificazione dei flussi commerciali internazionali, ma anzi si sostituisce ad essi.

Invece, si parla di IDE verticali quando la catena del valore è globale, ovvero viene frammentata e i vari processi produttivi sono allocati in vari Paesi. Le varie *operations* sono allocate all'interno di Stati-nazione differenti per ragioni di dimensione e dotazione di fattori produttivi

(ad esempio input specifici di quell'area geografica), e per trarre vantaggio dalle differenze in termini di costi di produzione, manodopera o delle materie prime (*efficiency-seeking and natural resource-seeking IDE*). Per queste ragioni a partire dagli anni Novanta si è registrato un aumento degli IDE in entrata nei Paesi in via di sviluppo. Tra gli svantaggi, tuttavia, si registrano perdite di economie di integrazione e costi in termini di trasporto, imballaggio e tempo. In generale, gli IDE verticali generano un'intensificazione degli scambi internazionali che riguardano prodotti intermedi e semilavorati.

A queste due distinzioni, si può aggiungere una terza che riguarda gli IDE complessi, ovvero multinazionali che gestiscono grandi reti di filiali: alcune parti del processo di produzione sono replicate, altre sono connesse verticalmente ad altre sussidiarie del gruppo.

In sostituzione all'IDE orizzontale, un'impresa può dare in licenza a un'altra impresa indipendente il diritto di produrre o vendere dei propri prodotti usandone il nome. In questo modo si riducono i rischi di sviluppo e di entrata in un nuovo mercato, soprattutto quando si vogliono usare proprietà intangibili senza la volontà di costruirle. Tuttavia attraverso gli IDE orizzontali la casa madre sceglie di possedere la filiale estera per avere il controllo sulla tecnologia di proprietà e il know-how; poiché solitamente il vantaggio competitivo è intrinseco nelle capacità che pertanto non si possono trasmettere attraverso un semplice contratto: si tratta di un vantaggio dell'internalizzazione (*insourcing*) che si perderebbe con la licenza. Inoltre il licenziatario potrebbe massimizzare la propria profittabilità e si limiterebbero le opportunità di investire i profitti in altri mercati.

In sostituzione all'IDE verticale, l'impresa madre potrebbe pattuire un contratto con un'impresa indipendente per la realizzazione di parti specifiche del processo produttivo nel Paese estero sfruttando il vantaggio di costo. In questo caso il confine è più sottile: un'impresa indipendente potrebbe produrre alcune parti del processo produttivo a un costo minore sfruttando economie di scala se realizza tali processi per diverse imprese; tuttavia l'internalizzazione, come verrà dimostrato nel secondo capitolo, offre benefici in termini di rinegoziazioni e conflitti. Pertanto vi sono altre forme di ingresso in un nuovo mercato che possono essere definite come forme di internazionalizzazione "intermedie": tutte presentano svantaggi e punti di forza che occorre saper equilibrare (si veda Buckley e Casson, 1998).

1.3 La storia dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è un fenomeno relativamente recente: le barriere commerciali, che sono state erette da molte potenze mondiali negli anni Venti e Trenta del secolo scorso per proteggere la produzione locale dalla concorrenza globale, sono state abbattute solo dopo la Seconda Guerra Mondiale grazie ai miglioramenti tecnologici e all'azione dei governi,

istituzioni e all'attuazione di politiche economiche che hanno facilitato il processo riducendo ed eliminando le barriere amministrative e normative.

Importanti organizzazioni per lo sviluppo di un sistema globale sono nate nel corso dell'ultimo mezzo secolo per agevolare la gestione e la regolazione di tale processo, come ad esempio General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) e il suo successore il World Trade Organization (WTO), Fondo Monetario Internazionale, la Banca Mondiale, Nazioni Unite, Group of Twenty (G20).

Gli anni Novanta in generale sono stati un decennio molto importante per l'influenza sull'economia mondiale. Come Buckley (1991) individua, vi sono stati numerosi trends:

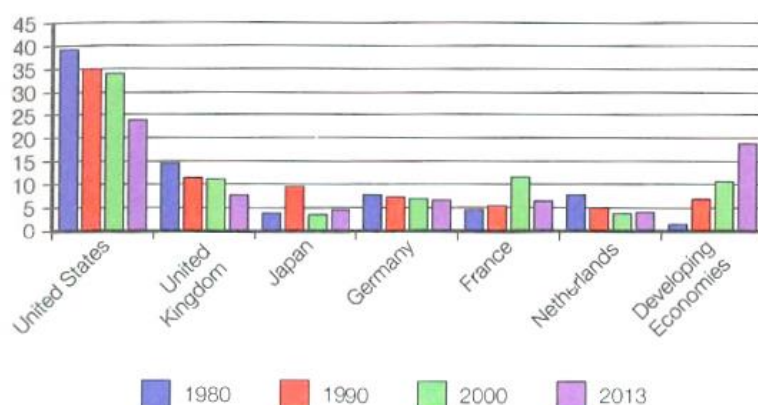
- Un aumento dell'attenzione sulle fonti della concorrenza e contemporaneamente un aumento delle forme di collaborazione tra imprese.
- La continuazione del processo politico di deregolamentazione con il conseguente aumento dell'integrazione economico-finanziaria. L'intensificazione del processo di integrazione europeo ha portato, in seguito nel 1993, alla nascita dell'Unione Europea.
- Il continuo sviluppo tecnologico e l'aumento delle risorse hanno giocato un ruolo chiave nella concorrenza internazionale. Il costo crescente del progresso tecnologico è stato inoltre una delle ragioni della formazione di alleanze.
- I cambiamenti sociali si sono intensificati parallelamente a una crescente attenzione alla sostenibilità ambientale, all'uguaglianza e alle pari opportunità.

Nonostante queste politiche, l'apertura commerciale non è un fenomeno che caratterizza tutte le nazioni indistintamente, ancora oggi alcuni Paesi perseguono politiche protezionistiche, applicando dazi e altri vincoli.

Tuttavia la tendenza generale è quella di un mondo sempre più piatto dove le distanze sono ridotte. Se un tempo tale apertura rappresentava una fonte di preoccupazione per i businesses locali, oggi è un'opportunità di crescita o una fonte di differenziazione. A dimostrazione di ciò, il volume del commercio mondiale sta crescendo più rapidamente rispetto al GDP mondiale. USA, Germania, Regno Unito e Francia sono stati i maggiori protagonisti della crescita economica e occupano ancora oggi posizioni dominanti, tuttavia hanno subito un declino; al contrario vi sono nuovi Paesi che hanno registrato un'accelerazione. Molte previsioni suggeriscono che nazioni come Cina, India, Russia, Indonesia, Tailandia, Corea del Sud, Messico e Brasile, misureranno un rapido incremento del loro ruolo mondiale al punto che la Cina potrebbe superare gli Stati Uniti a parità di potere di acquisto, mentre l'India si avvicinerà alla Germania. A dimostrazione della crescita di questi Paesi emergenti, occorre analizzare i dati, in seguito riportati, relativi ai flussi *outflow* e *inflow* degli investimenti (si veda Hill e Hult, 2017).

Negli anni Sessanta, gli Stati Uniti possedevano il primato nella quota percentuale di IDE in uscita seguiti da Regno Unito, Germania, Paesi Bassi, Francia, ovvero le più ampie e ben capitalizzate economie del dopoguerra. Il Giappone aumentò la propria quota negli anni Novanta quando iniziò ad investire nel Nord America e in Europa; la Cina ricopre questo ruolo dal 2005. È importante sottolineare, però, che nel 2013 la percentuale totale americana sul totale degli IDE mondiali diminuì al 24% (dal 38% nel 1980), mentre quella dei Paesi in via di sviluppo aumentò notevolmente al 19% (dall'1% nel 1980).

Fig. 1.3.1: Percentuali del totale degli IDE distinte per nazione e anno



Fonte: Hill e Hult, 2017, p. 17

La direzione degli IDE è stata invece storicamente diretta verso nazioni sviluppate, ad esempio gli Stati Uniti d'America sono stati un target preferito tra gli anni 1980 e 1990 dal momento che era già una grande e forte potenza mondiale, favorevole e aperta, dinamica ma allo stesso tempo stabile. Anche l'Europa registra flussi in entrata dagli USA e da altri Paesi europei; più recentemente i Paesi in via di sviluppo sono diventati importanti mete per nuovi mercati.

Infine è utile sottolineare che non occorre essere grandi multinazionali per godere dei benefici della globalizzazione commerciale ed economica. A dimostrazione infatti, nonostante una grande parte del commercio e degli investimenti internazionali siano dominati da grandi imprese, è presente un crescente trend di imprese di piccole e medie dimensioni che iniziano ad affacciarsi a questo orizzonte mondiale (*Small and Medium Multinational Enterprise, SMEs*).

1.4 Le sfide dell'internazionalizzazione

Quando un'impresa esce dai propri confini e investe in un Paese estero, si trova a fronteggiare distanze culturali, oltre a quelle geografiche, ovvero differenze storiche, politiche, normative, economiche e sociali. Differenze profonde e durature che la globalizzazione non è riuscita a levigare per il semplice fatto che ogni nazione è diversa e conserva i tratti distintivi incisi nei

millenni della propria storia. Si tratta, tuttavia, di aspetti molto importanti da rilevare, gestire e integrare in ogni nazione in maniera differente, in quanto, se non pianificati, possono portare al fallimento della strategia. A dimostrazione, recentemente una pubblicità di Dolce&Gabbana è stata cancellata in Cina in quanto è stata criticata per aver rappresentato uno stereotipo del popolo cinese. Infatti, differenze significative esistono soprattutto tra Paesi industrializzati ed emergenti: la loro importanza per le multinazionali è stata resa esplicita solo negli ultimi anni (Buckley, 1991). Per esempio la strategia seguita in Italia potrebbe essere diversa da quella perseguibile in Messico, come i programmi di marketing in Germania sono diversi da quelli sviluppati in Cina. La difficoltà delle multinazionali occidentali nella competizione in questi nuovi mercati è successivamente analizzata nel terzo capitolo. È importante, inoltre, stare costantemente al passo con i cambiamenti culturali, in quanto la cultura e la società non sono elementi statici, ma si evolvono nel corso del tempo.

Le differenze nazionali nella politica, economia e nel sistema giuridico influenzano i benefici, i costi e i rischi associati a fare business in diversi paesi; le differenze culturali, invece, incidono nelle strategie e anch'esse nel costo di fare business in quanto ci sono nazioni che supportano il modo capitalista di fare produzione riducendo così i costi sostenuti. Hofstede (si vedano Costa, Gubitta, e Pittino 2014, pp. 87-89) presenta le varie differenze culturali e di orientamento spiegando come questi influiscano nel mondo lavorativo. Identifica quattro tratti:

- La distanza gerarchica misura come la cultura reagisce alla distanza fisica e intellettuale tra i lavoratori e alle varie disuguaglianze, quest'ultime possono essere accettate come un dato di fatto o possano essere oggetto di interventi per diminuirle.
- Individualismo vs. collettivismo: tendenzialmente in un paese ricco aumenta la tendenza all'individualismo e all'opportunismo.
- Il controllo dell'incertezza misura il grado di incertezza che si è in grado di accettare.
- Mascolinità vs. femminilità riflette la relazione tra genere e lavoro, pertanto l'attenzione alla performance, alla competizione e al successo sono tratti maschili; invece la qualità della vita, la cura degli altri e la sicurezza sono connotati femminili.

Ai primi quattro tratti si aggiunge una quinta distinzione, ovvero la differenza tra una visione di lungo e una di breve termine che riflette come le persone accettano “un ritardo” di gratificazione materiale, sociale ed emozionale. Dallo studio risulta che Canada, Stati Uniti, e Regno Unito sono individualisti con poca attenzione alla distanza di potere, ma sono attenti al breve orientamento; agli antipodi America Latina e i Paesi asiatici. Il Giappone risulta avere un basso livello di accettazione dell'incertezza e un orientamento di lungo termine e viene definito come una cultura mascolina. Anche Svezia e Danimarca presentano bassi livelli di tolleranza all'incertezza, tuttavia presentano tratti di femminilità.

Rispettare e integrare le differenze sopraelencate nelle strategie di business internazionali non sono gli unici elementi che occorre mettere in bilancio. Le imprese infatti devono considerare anche importanti fattori etici e ambientali nella loro strategia (*ethical strategy*). L'interesse nei confronti di questi principi e l'integrazione di queste preoccupazioni nella visione strategica dell'impresa prende il nome di Responsabilità Sociale d'Impresa (*Corporate Social Responsibility, CSR*). Le maggiori problematiche da affrontare riguardano questioni sull'occupazione, diritti umani, regolazioni ambientali, corruzione, obbligazioni morali. Si tratta di decisioni importanti poiché alcune imprese scelgono, per esempio, di localizzare la produzione in Paesi dove il costo del lavoro è molto basso, i lavoratori sono in condizioni di sfruttamento, a volte anche minorile, e in condizioni igienico sanitarie precarie. Analogamente, problematiche relative ai fattori ambientali sorgono quando gli standard del Paese estero sono inferiori rispetto a quelli del Paese natale, anche se ciò non autorizzerebbe le multinazionali ad inquinare. A volte le differenze etiche sono radicate nelle difformità giuridiche, economiche e sociali che possono variare significativamente da nazione a nazione. Quello che è considerato una normale pratica, può essere considerato non etico in un'altra nazione; pertanto le multinazionali sono più sensibili a tali disparità. Sebbene sia riconosciuto che sfruttare tali condizioni non sia etico, rimane aperta la questione su quali standard adottare. Il principio secondo cui le imprese dovrebbero prendere decisioni societarie perseguendo contemporaneamente sia obiettivi etici e ambientali e sia un profitto prende il nome di Triple Bottom Line (TBL o 3BL). Le tre linee a cui si fa riferimento sono:

- Profitto (*Profit*): in quanto le decisioni aziendali devono avere un ritorno economico
- Pianeta (*Planet*): ovvero l'impatto di tutte le decisioni della *supply chain* sull'ambiente
- Persone (*People*): riguardante l'impatto sui lavoratori e sulla società.

Sono questioni indubbiamente complesse e sulle quali ogni impresa deve prendere una posizione. Inoltre le multinazionali possono sentire la pressione dei vari stakeholders e del riscontro mediatico che uno scandalo potrebbe causare.

Oltre a fronteggiare queste differenze, le multinazionali devono anche scegliere se vogliono aumentare il valore aggiunto o se vogliono perseguire una strategia di basso costo, devono scegliere di conseguenza i mercati e le modalità d'ingresso più adatti (e quale invece evitare) per perseguire gli obiettivi prefissati. In seguito devono comunque gestire gli standard umani ed ambientali, nonché gestire la *value chain* nel suo insieme e lavorare nei limiti imposti dai governi. Infine occorre considerare la volatilità dei mercati e le fluttuazioni dei cambi monetari che possono incidere sulla profittabilità degli interventi.

2. Teorie e modelli dell'internazionalizzazione

Con il passaggio dal commercio internazionale agli investimenti internazionali e con la crescente globalizzazione, numerosi ricercatori hanno cercato di fare chiarezza nelle scelte decisionali coinvolte sviluppando vari modelli. Questo capitolo si focalizzerà nell'analisi delle maggiori teorie che spiegano il processo e i motivi dell'internazionalizzazione e dell'internazionalizzazione delle scelte di investimento estere. Seppur le prime ricerche si basavano esclusivamente su aspetti economici, escludendo qualsiasi contesto imprenditoriale e strategico, si tratta in realtà di una decisione strategica a tutti gli effetti attraverso le quali le imprese possono incrementare la loro profittabilità. La strategia viene analizzata sia dal punto di vista geografico e la scelta dei mercati in cui investire, e sia un punto di vista organizzativo che riguarda le modalità di entrata nei nuovi mercati (introdotte nel primo capitolo). L'obiettivo è quello di realizzare economie di localizzazione, economie di scala e di esperienza ampliando il proprio mercato; tuttavia entro il limite di differenziazione dei prodotti e dei canali di distribuzione, delle strategie di marketing o delle diverse norme che ogni nazione può richiedere. Tale prospettiva è infine incorniciata da analisi riguardanti l'incertezza e il rischio. Tuttavia è necessario sottolineare che non è corretto generalizzare l'analisi: ogni impresa è il risultato delle sue risorse (*Resource Based View, RBV*) e del suo percorso storico e in divenire, in nome del quale costruisce decisioni ad hoc per valorizzare le peculiarità che la rendono unica. Nel corso dei decenni si sono sviluppate teorie al passo con l'incremento della diffusione del fenomeno e della globalizzazione; in prima analisi si possono distinguere due correnti: un approccio economico e un approccio comportamentale. In seguito vengono analizzate le più importanti teorie.

2.1 Il contributo di Hymer

Il movimento controcorrente all'approccio esclusivamente macroeconomico basato sul semplice flusso di capitali tra controparti indipendenti è stato elaborato da Hymer nella sua tesi di dottorato nel 1960 (si vedano Dunning e Rugman, 1985, pp. 228-232; Horaguchi e Toyne, 1990, pp. 487-494). Gli è riconosciuto, infatti, il merito dell'applicazione della strategia agli IDE: gli investimenti esteri divennero protagonisti di quello che non è più un semplice processo, ma un ruolo attivo nel controllo delle attività oltre i confini nazionali con annesso trasferimento di tecnologia e conoscenze, tuttavia pur rimanendo proprietari dei diritti.

La sua teoria si basa sull'imperfezione dei mercati, che meglio rappresenta la realtà rispetto alle precedenti teorie senza frizioni dell'assenza di concorrenza e costi di transazione. Le multinazionali nascono per superare questo ostacolo attraverso una scelta strategica mirata a minimizzare il rischio. Basa il suo operato riconoscendo solo le imperfezioni strutturali come

le economie di scala, diversificazione, network distributivi. In merito alla diversificazione suggerisce che i profitti in una nazione potrebbero essere correlati negativamente con i profitti in un'altra nazione e per questo una diversificazione in ogni stato garantisce una maggiore stabilità (Dunning e Rugman, 1985).

2.2 I costi di transazione

Le imperfezioni strutturali studiate da Hymer sono interne, pertanto le azioni strategiche sviluppate dalle MNE potrebbero non essere efficienti; inoltre sono incomplete delle imperfezioni cognitive dei costi di transazione con la conseguente conclusione dell'internalizzazione degli investimenti e aumento dell'efficienza (Dunning e Rugman, 1985; Horaguchi e Toyne, 1990). È Williamson (si veda O'Brien, 1976) a sviluppare per primo la teoria dei costi di transazione (*transaction cost analysis, TCA*) sulle fondamenta degli studi coasiani. Coase (1937) afferma che è conveniente inglobare un'attività fino a quando i costi organizzativi sostenuti sono minori dei costi sostenuti mediante un'operazione nel mercato. Williamson afferma che quando i costi di transazione superano una certa soglia gerarchica interna, per una multinazionale è più conveniente integrare interamente l'attività. In questa logica è indispensabile definire i costi di transazione ovvero i costi ex ante ed ex post, nei quali rientrano i costi legati alla ricerca (che aumentano soprattutto nell'esplorazione di nuovi mercati), alla negoziazione, all'opportunismo, alla razionalità limitata, all'incertezza e al controllo. All'aumentare di tali costi l'integrazione verticale risulta più favorevole; tuttavia vi sono dei limiti nella crescita della dimensione dovuti all'aumento delle distorsioni informative interne e alla burocrazia (O'Brien, 1976).

Inoltre è da considerare che anche la mancanza di risorse e di conoscenza è una delle maggiori forze motrici all'internazionalizzazione, pertanto il modello risulta incompleto.

2.3 Il ciclo di vita del prodotto

Parallelamente a questi studi, Vernon (1966) negli anni Sessanta è stato uno dei maggiori studiosi dell'internazionalizzazione. Il suo modello si basa sull'esistenza di una stretta relazione tra l'espansione commerciale delle imprese, il ciclo di vita del prodotto e le caratteristiche dei Paesi coinvolti. La dinamica avviene attraverso il susseguirsi di quattro fasi tipiche del concetto di vita del prodotto (introduzione, crescita, maturità e declino) alle quali corrispondono l'introduzione nel mercato nazionale, la costruzione dei presupposti per l'esportazione, la produzione all'estero, la competizione sia nei mercati di esportazione sia nel proprio mercato nazionale con l'importazione o in alternativa l'abbandono totale del mercato del prodotto in questione. Questo modello verrà approfondito più nel dettaglio nel prossimo capitolo per agevolare il confronto con i metodi di entrata delle multinazionali dei Paesi in via di sviluppo.

Sebbene la sua teoria è stata criticata di essere figlia del tempo in cui è stata sviluppata e di aver trascurato il ruolo delle risorse locali, ed è stata pertanto superata da altri studi che enfatizzano una crescente interdipendenza dei processi (si veda per esempio il paradigma eclettico di Dunning), rimane un contributo importante per le teorie successive.

2.4 Il Paradigma Eclettico

Un altro limite del modello hymeriano è la mancanza dei vantaggi legati alla localizzazione geografica, i quali sono interdipendenti ai vantaggi specifici posseduti dall'impresa. John Dunning (1980) colma tale lacuna sviluppando il Paradigma Eclettico (*Eclectic Paradigm*). Si tratta, in realtà, di una cornice all'analisi delle determinanti dell'internazionalizzazione che viene ampliata dalle caratteristiche specifiche dei Paesi di riferimento. L'autore stesso la definisce una cornice (in questo senso paradigma) e non una vera e propria teoria delle MNE, in quanto nessun modello è in grado di spiegarne tutte le sfaccettature, al contrario questo approccio è facilmente applicabile alle diverse forme tramite le quali il fenomeno si manifesta (in questo senso eclettico). Lo stesso paradigma, poiché specifico del contesto in cui il modello si sviluppa, può variare non solo da un'impresa all'altra, ma anche tra i vari settori, regioni o nazioni, oltre a non essere statico e a variare nel tempo (Dunning, 2001).

Il paradigma cerca di spiegare le ragioni e le scelte di localizzazione che spingono un'impresa ad attuare un tale approccio internazionale attraverso l'analisi di tre elementi (i primi due sono variabili endogene, la terza è esogena). Queste tre variabili costituiscono il paradigma eclettico, appunto, o OLI (Dunning, 1980). Il primo è il vantaggio competitivo netto nelle dotazioni possedute dall'impresa: si tratta di assets non solo materiali, ma anche tecnologici, organizzativi e capacità che possono essere trasferiti a basso costo oltre i confini nazionali (*O* di *ownership advantages*). Se questa prima assunzione è soddisfatta, un'impresa dovrebbe beneficiare internamente di questi vantaggi attraverso l'internalizzazione delle attività, piuttosto che essere fornita esternamente mediante licenze o altri contratti per le ragioni descritte nel primo capitolo (*I* di *internalization advantages*). Se entrambe le condizioni sono soddisfatte, per un'impresa dovrebbe essere più conveniente sfruttare le caratteristiche specifiche delle varie località per lo svolgimento delle attività: ad esempio costo dei fattori produttivi, minori costi del lavoro, presenza di infrastrutture e sistemi di trasporto, livello di educazione, situazioni economiche e politiche favorevoli (*L* di *location advantages*).

Dunning (1980) analizza alcune caratteristiche specifiche dei Paesi che influenzano il vantaggio competitivo netto: ad esempio mercati ampi favoriscono le imprese di grandi dimensioni che riescono a beneficiare dalle economie di scala; gli aspetti governativi incidono sulla formazione di personale qualificato e pertanto sono aspetti importanti per imprese a base tecnologica; in

generale tutti gli aspetti sulla tassazione dei profitti o la situazione macroeconomica generale influisce su come un'impresa opera; per infine ricordare le sfide della distanza culturale discussa nel primo capitolo. Ulteriori relazioni sono illustrate nella seguente tabella.

Fig 2.4.1: Relazione tra *ownership advantages* e caratteristiche nazionali che li favoriscono

Ownership advantages	Location advantages
Grandezza dell'impresa, economie di scala; accesso ad altri mercati	Mercati ampi, standardizzati e liberi da restrizioni governative
Esperienza manageriale e organizzativa; lavoro qualificato in generale	Disponibilità di un'adeguata educazione
Vantaggi tecnologici	Supporto governativo all'innovazione, alla creazione di relazioni e vantaggi
Differenziazione dei prodotti e delle strategie di marketing	Domanda differenziata con disponibilità a pagare un <i>premium price</i> .
Conoscenza delle risorse	Disponibilità locale delle risorse
Disponibilità ed esperienza finanziaria	Mercati dei capitali stabili e sicuri; accesso a consulenza professionale

Fonte: adattamento – Dunning, 1980, p. 280

Infine i vantaggi di localizzazione possono essere legati ai motivi di internalizzazione, per esempio un'impresa preferisce inglobare un'attività nella catena del valore per prevenire atti normativi o costi di transazione e negoziazione (analizzati precedentemente).

Il concetto di progresso incrementale (analizzato nel prossimo paragrafo), viene ripreso anche da Dunning (2001), tuttavia nella logica della nazione. Prende il nome di *Investment Development Path (IDP) o cycle*. Secondo tale modello una nazione inizialmente si trova in una fase di pre-industrializzazione che non è meta di investimenti in quanto non presenta vantaggi di localizzazione, né le imprese locali investono in quanto non possiedono vantaggio competitivo netto. Tuttavia con il diffondersi di un efficiente sistema legale, infrastrutture e comunicazioni, forza lavoro adeguata, le attrazioni di localizzazione aumentano e ne beneficiano anche le imprese locali. Pertanto spetta ai governi nazionali creare le condizioni che generano competitività e vantaggi innovativi per rendere la nazione più attraente per gli investitori esteri e locali. Nell'ultimo stadio di questo percorso, le multinazionali utilizzano gli IDE non solo per sfruttare il proprio vantaggio, ma anche per acquisire assets complementari. Negli anni Novanta questo stadio è stato raggiunto dalle economie più industrializzate, tuttavia questo modello spiega la recente crescita registrata nelle economie emergenti (Dunning, 2001).

2.5 La teoria dell'internalizzazione

Negli anni Settanta Buckley e Casson (1976) confermano che le multinazionali traggono vantaggio dall'internalizzazione solo in presenza di imperfezioni di mercato: se il mercato è un sistema perfetto, invece, non ci sono ragioni per adottare una forma più centralizzata alla quale sono legati maggiori costi. Individuano pertanto cinque tipologie di imperfezioni, in presenza delle quali è preferibile inglobare l'attività nella propria catena del valore. La prima causa sono i ritardi presenti in rapporti contrattuali tra parti indipendenti, e per tanto è necessario che il mercato sia provvisto di contratti a breve e lungo termine, ma potrebbe essere carente del mercato dei *futures*. In secondo luogo un monopolista ha incentivo a integrare le attività per implementare la discriminazione di prezzo incrementandone il profitto. In terzo luogo esistono dei costi legati alla negoziazione, all'incertezza e all'asimmetria informativa (quarta tipologia). Infine una quinta ragione riguarda la tassazione e tariffe ad valorem che gli stati potrebbero applicare sulle transazioni esterne. Negli studi successivi invece, a causa di una maggiore volatilità dei mercati globali, Buckley e Casson (2010) privilegiano modelli più dinamici basati sull'esigenza di flessibilità, sulla cooperazione e sulle competenze. In particolare la flessibilità è la chiave, in quanto è l'abilità di riallocare le risorse velocemente e fluentemente in risposta ai cambiamenti sempre più frequenti. Sempre nell'ottica della flessibilità, al contrario dei modelli precedenti, scoraggiano l'integrazione verticale ma preferiscono una crescita orizzontale contrattuale. Questo per favorire anche l'innovazione, la tecnologia e la ricerca e sviluppo. Essendo quest'ultimi fenomeni crescenti, rapidamente diventano obsoleti, pertanto, il loro costante finanziamento è proibitivo, ma diventa sopportabile attraverso alleanze. I costi aumentano anche a causa dei frequenti cambiamenti nelle strategie ed è per questo che essere flessibili è un fattore importante e ciò si traduce ancora una volta nelle preferenze di licenze piuttosto che rischiose internalizzazioni. In realtà, gli studiosi riconoscono una maggiore flessibilità agli IDE in situazioni di forte crescita perché sono in grado di ricevere le informazioni più tempestivamente e sopportano costi minori di espansione rispetto a chi decide di evolversi in IDE successivamente; mentre riconoscono una maggiore flessibilità alle esportazioni in caso di declino. Per questo la situazione ottimale secondo i loro studi sarebbe di 50-50 di partnership con un'impresa ospitante in modo da poterla comprare in casi di forte crescita, ma allo stesso tempo condividere con essa il rischio. Tuttavia ciò implica fiducia tra le parti e questo rappresenta uno svantaggio. Per i due studiosi, la scelta vincente è combinare tale strategia di proprietà con una strategia di localizzazione che prevede la creazione di un centro di distribuzione che coinvolge più nazioni vicine in modo da non aumentare eccessivamente i costi di trasporto, ma essere al tempo stesso flessibile di cambiare mercati se altri sono in declino (Buckley e Casson, 2010).

2.6 La scuola di Uppsala

Negli anni Settanta, i nuovi studi si basano su un approccio comportamentale in cui i protagonisti sono l'impresa come entità razionale e il suo percorso evolutivo a stadi incrementali e successivi caratterizzati da un livello di impegno e di esperienza crescente. Tale teoria è stata sviluppata da alcuni ricercatori dell'Università svedese di Uppsala partendo da uno studio di alcune imprese manifatturiere svedesi che espansero i propri confini operativi a piccoli passi, piuttosto che attraverso un unico investimento estero.

La mancanza di conoscenza dei mercati (come per esempio le distanze culturali accennate nel primo capitolo), la mancanza delle risorse e l'incertezza sono gli ostacoli alla base del processo di decisione nelle operazioni di internazionalizzazione. La conoscenza e il rischio percepito sono inversamente correlati: al crescere della conoscenza e quindi dell'esperienza (*learning by doing*), la percezione del rischio diminuisce con il conseguente aumento del coinvolgimento dell'impresa. La decisione incrementale viene scelta se il rischio di mercato esistente (R_i in cui "i" indica il mercato) è minore del massimo rischio tollerabile dall'impresa (R_i^*). Essendo la situazione di rischio di mercato esistente risultante dal prodotto tra l'impegno di mercato (si veda la figura 2.6.1) esistente (C_i) e l'incertezza di mercato esistente (U_i), è evidente che l'esperienza, riducendo la percezione del rischio, è in grado di modificare la decisione incrementale (Johanson e Vahlne, 1977). Il processo avviene in modo lento e sequenziale, partendo da mercati piuttosto simili fino ad arrivare a mercati con una distanza fisica maggiore una volta acquisita la conoscenza necessaria.

Le fasi sono individuate da Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), i quali, nello specifico, distinguono quattro stadi chiamando l'intero processo "*establishment chain*". Ovviamente non tutte le imprese la seguono fedelmente: alcune saltano degli stadi, altre non sono sufficientemente grandi per completarla. I quattro stadi così individuati sono:

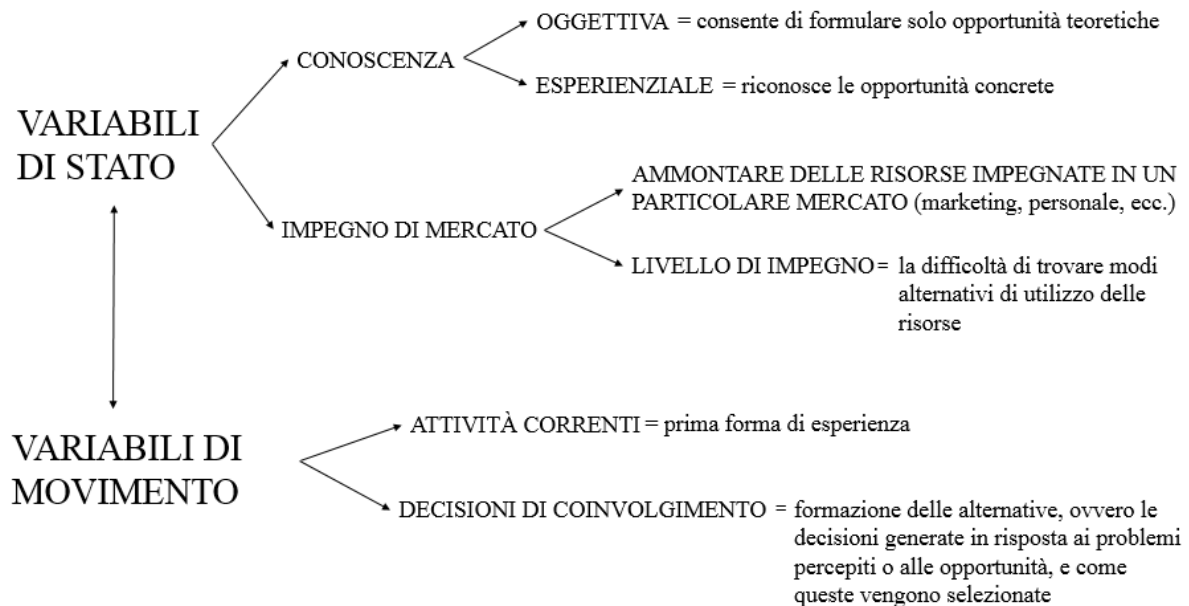
- La presenza di esportazioni irregolari;
- Export attraverso agenti indipendenti, dai quali ricavare informazioni di mercato;
- Filiali di vendita, le quali sono fonte di informazioni controllate;
- Nuove localizzazioni produttive sulle quali incidono fattori legati alle tariffe dei trasporti e alla distanza fisica.

Tale analisi è approfondita dagli studi successivi di Johanson e Vahlne (1977) che definiscono "*U-model*" basandosi sul processo di esperienza; in particolare distinguono tra variabili di stato e di movimento tra loro interrelate (si veda la figura 2.6.1).

Fulcro della loro teoria è la conoscenza del mercato, ovvero la conoscenza delle opportunità, delle informazioni del mercato di riferimento e la valutazione delle alternative. In particolar modo, la conoscenza esperienziale è la tipologia più importante, ma non è facile da sviluppare

e trasmettere in quanto viene imparata attraverso l'esperienza personale. Indispensabili al fine dell'internazionalizzazione sono la conoscenza generale del contesto che può essere trasferita da una nazione all'altra, e la conoscenza specifica del mercato di riferimento che viene sviluppata con l'esperienza in loco e non si può quindi trasferire.

Fig 2.6.1: Schematizzazione della composizione delle variabili di stato e di movimento



Fonte: rielaborazione propria - Johanson e Vahlne, 1977

Tuttavia tale modello richiede ulteriori approfondimenti dal momento che la tecnologia gioca un ruolo importante nei vari mercati. Inoltre, un'altra variabile da considerare è la soggettività del rischio di mercato: un eccessivo rischio in un mercato può essere compensato da un minor rischio in un altro mercato o delegato a chi lavora nel mercato nei casi in cui le decisioni non richiedono ulteriori risorse dall'impresa (Johanson e Vahlne, 1977). Tra gli altri limiti, l'apprendimento e la conoscenza sono vincolati alla *path dependence* dell'impresa.

Inoltre l'esistenza delle imprese "*born global*" è un fenomeno che sembra non considerare l'esperienza come un fattore determinante per la competitività dal momento che queste imprese, oltre ad avere un forte orientamento tecnologico, sono globalmente competitive fin dal momento della loro fondazione (Peña-Vinces, Acedo e Roldán, 2014.).

Sebbene la maggior parte delle teorie si basi sui prezzi o sulla dotazione dei fattori, mentre questa è incentrata solo sul processo, tale teoria risulta utile per far leva sull'importanza dell'esperienza.

3. L'internazionalizzazione delle imprese dei Paesi emergenti

Nel capitolo precedente sono stati introdotti i modelli che spiegano le ragioni e lo sviluppo dell'internazionalizzazione e internalizzazione di questi investimenti. La letteratura analizzata, tuttavia, si è concentrata solo sugli investimenti internazionali avviati da Paesi industrializzati in quanto sono stati i grandi protagonisti del secolo scorso. La situazione sta velocemente cambiando e i nuovi mercati emergenti sono in rapida crescita, come analizzato nel primo capitolo. Essendo i Paesi emergenti poveri e arretrati, ci si aspetterebbe che tali Paesi siano la meta di IDE e che siano importatori più che esportatori, tuttavia stanno diventando sempre più protagonisti dell'internazionalizzazione.

Molto spesso, infatti, si ci sofferma sulle DMNEs (*Developed-country multinationals*) e le loro scelte di localizzazione finalizzate a ridurre i costi (localizzando la produzione soprattutto nei Paesi emergenti) o di incentivare le attività di R&S e innovazione grazie a un mercato dei capitali sicuro; ma si tende a trascurare il ruolo delle EMNEs (*Emerging-country multinationals*). Le stesse multinazionali occidentali sottostimano (a volte non ne sono nemmeno a conoscenza) la competitività di queste multinazionali emergenti perché si basano sui pregiudizi legati alla scarsa qualità, arretratezza, scarsa conoscenza ed esperienza internazionale, corruzione, situazioni politiche ed economiche rischiose (Ramamurti, 2012a).

Questo capitolo, invece, si occuperà di analizzare le ragioni della comparsa attiva anche di queste nuove economie nel mercato globale: le EMNEs e DMNEs sono delle vere e proprie rivali per “*the race to the future*” (Ramamurti e Williamson, 2019). Una competizione che è anche enfatizzata da un movimento controcorrente nell'ambito dell'innovazione: Govindarajan e Ramamurti (2011) analizzano la “*reverse innovation*”, ovvero quei casi, seppur rari ma in crescita, in cui l'innovazione è adottata in primo luogo dalle economie emergenti e poi diffusa in quelle più ricche. In questo caso, quindi, le EMNEs non imitano le tecnologie, ma ne sono gli sviluppatori. È il risultato, ancora una volta, della crescente globalizzazione e rivoluzione tecnologica e questo spiega la ragione per la quale tale cambiamento si sta verificando solo oggi e non si è sviluppato negli anni passati.

Riassumendo, da un lato le competitive EMNEs accumulano conoscenza nei loro mercati e offrono prodotti velocemente e flessibilmente a basso prezzo, tuttavia sono carenti di risorse finanziarie e tecnologiche, di brand forti e conoscenze di marketing (possono averli nei loro mercati domestici, ma risultano inadatti all'estero). Dall'altro lato le DMNEs: sebbene siano più avvantaggiate da questi punti di vista e possano sfruttare i vantaggi dei *first movers*, rimangono incomplete nei nuovi mercati globali. Pensiamo per esempio alla loro incapacità di affacciarsi nei mercati emergenti in quanto i loro prodotti sono troppo cari, sofisticati o

mancanti delle caratteristiche richieste dalle preferenze locali. L'incapacità di offrire prodotti di qualità a prezzo basso ha come risultato una performance scadente nei mercati emergenti e una situazione di crisi nei mercati occidentali dove la domanda è fortemente elastica al prezzo. Da un lato le multinazionali dei Paesi sviluppati si sono trovate ferme in un mercato maturo e non più adatto, con il timore di dover proteggere gli investimenti sostenuti e le loro posizioni di mercato dalle nuove economie; dall'altro le multinazionali emergenti si sono fatte strada sfruttando la loro reattività al cambiamento (Govindarajan e Ramamurti, 2011).

Alla luce di quanto analizzato, ci si aspetta un ruolo delle EMNEs sempre più importante: sia come meta per i flussi *inflow* per una maggiore esplorazione per opera dei Paesi occidentali, sia come investitori in tali Paesi.

3.1 Ingresso delle multinazionali dei Paesi industrializzati

Per facilitare l'analisi delle multinazionali emergenti, delle quali si mostreranno in seguito le caratteristiche, è utile descrivere l'ingresso delle DMNEs.

Vernon (1966), innanzitutto, assume che le imprese dei Paesi sviluppati non sono distinguibili tra loro in quanto hanno tutte lo stesso potenziale accesso alla conoscenza scientifica e tecnologica; sebbene questa situazione di parità iniziale non porti alla stessa applicazione dei principi scientifici in quanto esiste un "*gap*" dovuto alla diversa propensione al rischio.

Il passaggio all'IDE non è immediato ma avviene, come anticipato nel capitolo precedente, attraverso quattro stadi che riproducono il ciclo di vita del prodotto collegandolo alle fasi di ingresso nei mercati esteri e alle caratteristiche di localizzazione dei Paesi coinvolti.

Nella prima fase (introduzione), il prodotto non è ancora standardizzato e definito per adattarsi facilmente alle richieste dei consumatori che appartengono a un mercato avanzato e locale. Tale flessibilità alle esigenze comporta maggiori costi: l'attenzione ai costi, pertanto, non è elevata. Occorre inoltre considerare da un lato la bassa elasticità al prezzo della domanda dovuto alla posizione monopolistica in cui un'azienda si trova inizialmente; dall'altro un permanente livello di incertezza.

Man mano che la domanda aumenta, il prodotto diventa sempre più standardizzato ma differenziato dalla proposta dei concorrenti. Si passa così alla seconda fase in cui la flessibilità viene meno, mentre aumentano le economie di scala e l'attenzione ai costi. La domanda inizia ad espandersi anche oltre i confini e le imprese rispondono attraverso le esportazioni; tuttavia ciò avviene finché la somma dei costi di trasporto e i costi marginali di produzione sono minori dei costi medi di produzione. Al superare del limite è più conveniente investire all'estero dove i fattori di localizzazione assumono la loro importanza.

Il primo passo verso un investimento estero è la consapevolezza delle opportunità e dei ricavi associati. Ovviamente le decisioni sono ponderate in modo da minimizzare i costi di trasporto (considerando anche eventuali dazi) e di produzione (minore costi del lavoro o delle materie prime) tenendo in considerazione oneri per una generale flessibilità e un margine di scarto per la difficoltà di stabilire con esattezza tali costi.

Nella terza fase (maturità), i mercati nazionali si stabilizzano, mentre quelli esteri continuano a crescere. In questa fase, per effetto di possibili concorrenti, l'impresa investe maggiormente nelle attività a valle per avvicinarsi ai clienti finali.

Nell'ultima fase (declino), i mercati sono ormai saturi, il prodotto è standard, la tecnologia è completamente accessibile agli imitatori e l'attenzione ai costi è massima; pertanto l'impresa investe prevalentemente all'estero. Se i costi di produzione sono minimi e i costi di trasporto lo permettono, riportare la merce finita nel paese di origine può essere vantaggioso.

In conclusione, il processo è graduale e riprende gli stadi analizzati da Johanson, Wiedersheim-Paul e Vahlne. In una visione univoca di tutte le teorie analizzate nel capitolo precedente, questo accade anche per superare i gap cognitivi nei nuovi mercati attraverso l'accumulazione di conoscenza ed esperienza; le ragioni per investire all'estero variano dalla minimizzazione dei costi alla massimizzazione della conoscenza dei mercati esteri (*location advantages* per usare il termine creato da Dunning). L'analisi si conclude con la convenienza in termini di costi dell'internalizzazione di tali attività (si veda il capitolo precedente).

3.2 Ingresso delle multinazionali dei Paesi emergenti

L'ingresso di queste nuove economie, come accennato, è una situazione recente e anche la letteratura economica sta affrontando questo problema per la prima volta, chiedendosi in primis se i modelli elaborati fino a questo momento siano validi anche per le EMNEs, oppure se il fenomeno possa essere spiegato solo con nuove teorie o se si possa trovare in una situazione intermedia. Analogamente, esiste il dibattito se le EMNEs vadano all'estero per acquisire nuovi vantaggi o per sfruttare i propri.

Ramamurti e Williamson (2019) analizzano il processo di crescita delle EMNEs: si tratta di un processo graduale e si basa sull'apprendimento *learning by doing* (riprendono, quindi, l'approccio comportamentale della scuola di Uppsala). Attraverso le relazioni di *offshore operations* con le DMNEs, le imprese hanno iniziato a colmare alcune lacune fino ad iniziare la loro espansione di crescita, in cui sicuramente la globalizzazione e le nuove tecnologie comunicative hanno avuto un ruolo importante accelerandone l'ingresso. Le EMNEs sono riuscite a competere senza una conoscenza tecnologica grazie al fatto di possedere i "prezzi giusti" vincendo sull'alta produttività delle imprese più industrializzate (Amsden, 1991).

Un'espansione che inizia con le esportazioni, per poi ampliarsi attraverso licenze, franchising e soprattutto acquisizioni. Molte imprese si affidano anche a figure professionali e/o hanno mantenuto alcuni uffici all'estero per favorire l'apprendimento (in particolare i centri di R&S come verrà analizzato in seguito). Nonostante la somiglianza anche con il modello del ciclo di vita del prodotto, vi sono delle discrepanze: sia perché il loro processo è molto rapido e sia perché internazionalizzano nel modo "sbagliato", opposto a quello di Vernon: ovvero entrando prima nei mercati fisicamente ed economicamente più distanti, e in seguito in quelli più prossimi. Tale modalità si basa proprio su una scelta strategica di sfruttare le differenze piuttosto che le similitudini tra le nazioni (Ramamurti, 2012b). Altri fattori vincenti sono la velocità, anche dal punto di vista innovativo, facilitati da una minore regolazione e il fatto che molte EMNEs sono strategicamente adatte all'ambiente locale. Infine, ovviamente il fattore determinante è la loro produzione caratterizzata da costi minori del 70%-90% rispetto a quelli occidentali. I minori costi non sono dovuti solo al fatto che queste imprese operano in Paesi con bassi prezzi dei fattori produttivi (in quanto è un connotato che caratterizza tutta la nazione e non spiega perché solo alcune imprese diventano multinazionali), ma anche alla localizzazione della produzione in città secondarie, usando macchinari di seconda mano e impiegando più lavoratori e meno macchinari (Ramamurti, 2012a).

Nonostante i vantaggi di costo con i quali si affacciano nei mercati globali, spesso l'ingresso non è facile per gli effetti dei pregiudizi sull'origine dei prodotti, in particolar modo dove i prodotti realizzati in Europa, USA e Giappone sono considerati superiori. Per superare queste barriere molte imprese hanno scelto nomi che nascondessero la loro provenienza (Lenovo, ad esempio, è una multinazionale cinese). Per non parlare delle difficoltà nella competizione dove i salari bassi non sono supportati da infrastrutture ed educazione adeguata (Amsden, 1991).

Se per certi aspetti internazionalizzano per acquisire nuovi vantaggi, il loro ingresso sembra anche confermare il paradigma eclettico: non si punta il dito contro la mancanza di vantaggi specifici in termini finanziari, tecnologici e competenze di marketing, ma si fa riferimento ad un'altra tipologia di *ownership advantages*. Come definito da Dunning (1980) infatti, per dotazioni fonte di vantaggio competitivo si intende qualsiasi asset intangibile, e per tanto rientrano nella definizione: la loro abilità a produrre a bassi costi e in ambienti difficili, la loro conoscenza dei mercati emergenti (in merito a preferenze, canali di distribuzione e aspetti istituzionali-governativi), l'abilità di sviluppare competenze mancanti o integrare attività in assenza di fornitori, la capacità di affrontare inefficienze energetiche e logistiche (Govindarajan e Ramamurti, 2011; Ramamurti, 2012a, 2012b). Si tratta, tuttavia, di vantaggi interni che sono ancora "deboli" perché le imprese non hanno avuto il tempo di svilupparli e accumularli, ma con il tempo diventeranno come quelli delle DMNEs. Per esempio, la loro debole forza di

marketing non è causata dall'incapacità delle EMNEs, ma dal fatto che non hanno investito nei brand da molti anni (anche la marca Coca-Cola non è stata fin da subito un brand globale).

Il modello a fasi successive può essere ripreso anche per spiegare il caso di *reverse innovation* in cui si riconoscono tre stadi (Govindarajan e Ramamurti, 2011):

1. Adozione dell'innovazione in un Paese emergente
2. Trasferimento di questa innovazione in un altro mercato emergente
3. Trasferimento dell'innovazione in selezionati mercati sviluppati.

Tale successione allude al modello di Vernon che può essere interpretato in chiave inversa: se nel modello del ciclo del prodotto le innovazioni si diffondono dai Paesi sviluppati a quelli emergenti fino a quando diventano anch'essi ricchi; in questo caso avviene l'opposto in quanto i Paesi occidentali possono essere visti poveri di innovazioni.

3.3 Le ragioni dell'internazionalizzazione delle EMNEs

I modelli di *offshore operations* analizzati fino a questo momento sembrano legittimati principalmente dai minori costi. Questa ragione spiega solo gli IDE dai Paesi sviluppati a quelli emergenti, tuttavia non spiega gli altri tre casi. Ovvero rimangono esclusi gli investimenti tra Paesi sviluppati dove le differenze di costi sono irrilevanti mentre sono fondamentali le competenze, conoscenze ed esperienze professionali; non spiega neppure gli investimenti tra Paesi in via di sviluppo, seppure i costi bassi siano sicuramente un fattore rilevante, altre ragioni riguardano una migliore conoscenza dei mercati che sono in qualche modo simili e per tanto permettono una facile e veloce adattamento dei prodotti già esistenti; infine assolutamente non spiega gli investimenti dai Paesi emergenti a quelli industrializzati. Le EMNEs investono all'estero nei Paesi occidentali per sfruttare le proprie capacità di produrre componenti, prodotti finiti o servizi a bassi costi e per incrementare le loro conoscenze acquisendo competenze complementari per aumentare la loro competitività nei mercati locali e globali.

Un'altra ragione è per creare economie di scala in settori che nei Paesi emergenti sono in forte crescita (auto, alluminio, acciaio, ecc.) attraverso anche un miglioramento tecnologico. Sono settori spesso maturi nei Paesi industrializzati e in cui gli stabilimenti sono vecchi e piccoli.

Un'altra ragione di internazionalizzazione è l'integrazione verticale nei settori delle risorse: Paesi come Brasile, Africa e Russia sono abbondanti di risorse naturali e quindi si verticalizzano verso valle nei Paesi europei o nordamericani; al contrario, Paesi con molta domanda, come Cina e India, si verticalizzano a monte per assicurarsi le risorse.

Infine un'ultima ragione risiede nei casi di *inverse innovation*, come descritto in precedenza.

In generale le EMNEs si stanno estendendo molto velocemente e il successo risiede nella loro abilità di combinare acquisizioni e investimenti nella ricerca globale pur mentendosi ancorati

in nazioni a basso costo, mantenendo così i costi controllati e significativamente minori rispetto alle imprese occidentali (Ramamurti, 2012b).

3.4 Localizzazione dei centri di R&S

Tradizionalmente il fenomeno dei centri di Ricerca e Sviluppo (R&S o in inglese *Research and Development, R&D*) è sempre stato un tema tipico dei Paesi industrializzati, i quali hanno investito fin da subito nello stesso Paese madre per sfruttare economie di scala e locali, e per trarre vantaggio da una maggiore analisi della domanda (Vernon, 1966). Più recentemente Cantewell (1999) analizza come i centri di ricerca sono più decentrati ma anche più integrati nelle nazioni in cui vi sono comunque vantaggi competitivi e conoscenze specifiche. A questo proposito, infatti, Zedtwitz e Gassmann (2002) analizzarono che le imprese europee investono circa il 30% all'estero (metà dei quali in altri Paesi europei), quelle americane 8-12% e quelle giapponesi circa 5%. La percentuale maggiore degli investimenti sono svolti nello stesso Paese di origine o in generale verso Paesi sviluppati; mentre pochi sono gli investimenti nei Paesi emergenti: nel 2000, su 100 centri delle maggiori multinazionali nel mondo, solo tre erano localizzati in Paesi in via di sviluppo (Von Zedtwitz, 2005).

Solo successivamente anche le EMNEs, in particolare quelle cinesi e indiane, iniziarono a internazionalizzare i centri di R&S in prevalenza verso Paesi industrializzati, motivate dalla ricerca di tecnologia, conoscenze, capacità, *skills*, competenze, ma anche per avvicinarsi ai mercati avanzati (Gião e Oliveira Júnior, 2012). Si tratta quindi di veri e propri *asset-seeking investment*. A dimostrazione Von Zedwitz (2005) analizza che la maggioranza dei centri esteri di R&D delle EMNEs sono situati in nazioni sviluppate; spesso, infatti, le multinazionali emergenti acquisiscono imprese o centri di sviluppo per accedere ai loro brands e assets.

Si possono così distinguere quattro tipologie di R&S (si veda la figura 3.4.1):

- Tradizionali: tra i Paesi industrializzati della Triade,
- Moderni: dai Paesi sviluppati a quelli emergenti,
- Di espansione: tra economie in sviluppo per supportare altre attività locali o comprendere mercati simili
- Di raggiungimento: dai Paesi emergenti a quelli occidentali

Fig. 3.4.1: Tipologie di Ricerca e Sviluppo

		NAZIONE OSPITANTE	
		Emergente	Avanzata
NAZIONE MADRE	Avanzata	MODERN	TRADITIONAL
	Emergente	EXPANSIONARY	CATCH-UP

Fonte: adattamento – Von Zedtwitz, 2005, p. 3

3.5 Born global

La letteratura si è da sempre incentrata sulle economie maggiormente sviluppate anche nel caso delle imprese *born global* (si veda il secondo capitolo); solo recentemente si è incentrata nel crescente sviluppo dei Paesi emergenti. Anche in questo caso le differenze situazionali e istituzionali del Paese natale incidono sul fenomeno analizzato. Innanzitutto le EMNEs, ad eccezione dei pochi casi di *reverse innovations*, imitano la tecnologia e le strategie delle imprese industrializzate e questo può creare delle difficoltà nel creare prodotti nuovi che incontrino i bisogni dei clienti o nell'entrare nei mercati dove competono imprese più strutturate. In secondo luogo l'innovazione delle *new technology-based firms (NTBF)* si svolge in forme diverse dai centri di R&S e maggiore è il livello di innovazione, maggiori sono le possibilità che operino in mercati internazionali. Terzo, le imprese innovative spesso si rivolgono ad una nicchia perché le imprese nuove di dimensioni ridotte si adattano meglio alle esigenze specifiche della domanda. Inoltre è stato dimostrato che il fattore che accelera la globalizzazione nelle nazioni in via di sviluppo è la capacità manageriale degli imprenditori, si tratta di un fattore diverso da quelli registrati nei Paesi sviluppati, ovvero le capacità innovative, tecnologiche e di marketing (si veda Cahen, De Miranda Oliveira e Borini, 2017). Il contesto istituzionale ed economico influenza anche l'assimilazione della tecnologia *e-business* (dalla valutazione, alla sua adozione fino al suo completo utilizzo nella catena di attività). Nei Paesi emergenti l'ambiente normativo gioca un ruolo importante nell'accumulazione delle tecnologie (attraverso collaborazioni con i fornitori e le multinazionali) e nella prontezza dell'assimilazione; nei Paesi sviluppati, essendo quest'ultimi già esperti nelle tecnologie, è l'integrazione (ovvero un uso strategico delle tecnologie integrate volte al miglioramento della performance e alla riduzione dei costi) ad essere favorita (si veda Zhu e Kraemer, 2006).

Conclusioni

Nel presente elaborato è stato svolto un excursus dell'internazionalizzazione: dalla sua contestualizzazione in un mondo che è in continuo evolversi allo studio dei modelli sviluppati nel corso degli anni nell'ottica delle multinazionali occidentali e di quelle emergenti.

Spesso si è collegato tale fenomeno con l'attenzione al minor costo a giustificazione della nascita delle catene del valore globali che prevedono la suddivisione delle varie attività in Paesi che presentano caratteristiche strategiche per la funzione considerata. È stato dimostrato, invece, che se le scelte di *offshore operations* si basassero solo su ragioni di costo, si spiegherebbero solo i flussi verso i Paesi emergenti, ma gli IDE non sarebbero un fenomeno globale. Gião e Oliveira Júnior (2012) sostengono che la ricerca di competenze spiegherebbe tutti i casi, dal momento che è una fase iniziale anche per le stesse DMNEs: nessuna organizzazione desidera cercare un'attività senza competenze che non aggiunge valore, nemmeno se questa fosse gratuita; poi ovviamente le multinazionali ne traggono un maggior vantaggio se tali competenze sono a un minor costo. Nonostante questa interpretazione, le DMNEs internazionalizzano per un risparmio di costo, dal momento che le competenze si possono imparare e sviluppare. Tuttavia si può intendere la ricerca di maggiore conoscenza nel senso ampio del termine. Una conoscenza intesa in relazione ai mercati, stili di vita e preferenze dei consumatori locali: si tratta di fattori importanti perché le differenze nazionali sono ostacoli che non si possono azzerare, nemmeno con la globalizzazione, ma che certamente si possono superare con una maggiore comprensione. Un fattore importante soprattutto per i Paesi industrializzati che, sebbene siano avvantaggiati nelle conoscenze tecniche, non sono esperti nelle conoscenze culturali che rimangono ancora un campo da potenziare a causa della recente comparsa di questi protagonisti. Un miglioramento in questo senso permetterebbe alle DMNEs di ottenere performances soddisfacenti nei nuovi mercati: risultati che non sono ancora stati ottenuti a causa dell'eccessiva raffinatezza dei loro prodotti. Dall'altro lato si può intendere la conoscenza delle abilità, competenze e conoscenze di cui le EMNEs sono carenti per ragioni finanziarie ed educative. Questo nuovo equilibrio mondiale non implica la scomparsa delle DMNEs, le quali, tuttavia, devono prendere la sfida seriamente, cambiando le proprie strategie e prevenendo una profonda penetrazione nei mercati emergenti attraverso nuovi prodotti e canali distributivi. Allo stesso tempo devono essere volenterose e desiderose di imparare dai loro competitors emergenti, in particolar modo in merito a una produzione più economica. Tutto ciò si traduce in un maggior investimento di centri di R&S in questi Paesi (Ramamurti, 2012a). Tutte le nazioni ne potranno beneficiare (si veda *Investment Development Path* di Dunning).¹

¹ 9785

Bibliografia

- AMSDEN, A., 1991. Diffusion of development: The late-industrializing model and greater East Asia. *The American Economic Review*, 81(2), 282-286.
- BUCKLEY, P., 1991. Developments in International Business Theory in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, 7 (1), 15-24.
- BUCKLEY, P., e CASSON, M., 1991. *The future of the multinational enterprise*. 2° ed. Basingstoke: Macmillan. pp. 36-39.
- BUCKLEY, P., e CASSON, M., 1998. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29 (3), 539-561.
- BUCKLEY, P., e CASSON, M., 2003. The Future of the Multinational Enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies*, 34 (2), 219-222.
- BUCKLEY, P., e CASSON, M., 2010. *The multinational enterprise revisited, the essential Buckley and Casson*. (s. l.): Palgrave Macmillan. pp. 68-95, 147-176.
- CAHEN, F., DE MIRANDA OLIVEIRA, J., e BORINI, F., 2017. The internationalization of new technology-based firms from emerging markets. *International Journal of Technology Management*, 74 (1-4), 23-44.
- CANTWELL, J., 1999. From the early internationalization of corporate technology to global technology sourcing. *Transnational Corporations*, 8 (August 1999), 71-92.
- CANTWELL, J., e PISCITELLO, L., 2000. Accumulating technological competence: its changing impact on corporate diversification and internationalization. *Industrial and Corporate Change*, 9 (1), 21-51.
- COASE, R., 1937. The nature of the firm, *Economica*, 4 (16), 386-405.
- COSTA, G., GUBITTA, P., e PITTINO, D., 2014. *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. 3° ed. Milano: McGraw Hill. pp. 87-89.
- DUNNING, J., 1980. Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), 269-295.
- DUNNING, J., 2001, The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 173-190.
- DUNNING, J., e RUGMAN, A., 1985. The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment. *American Economic Review*, 75 (2), 228-232.

- GIÃO, P, e OLIVEIRA JÚNIOR, M., 2012. Is offshoring an international process only from developed countries to emerging economies?. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 7 (1), 34-61.
- GOVINDARAJAN, V., e RAMAMURTI, R., 2011. Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global strategy journal*, 1 (3/4), 191-205.
- GRANT, R., e JORDAN, J., 2013. *Fondamenti di strategia*. Bologna: Il Mulino, pp. 315-356.
- HILL, C., e HULT, G., 2017. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 11° ed. New York: McGraw-Hill Education, pp. 2-37.
- HORAGUCHI, H., e TOYNE B., 1990. Setting the record straight: Hymer, internationalization theory and transaction cost economics. *Journal of International Business Studies*, 21 (3), 487-494.
- JOHANSON, J., e VAHLNE J., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- JOHANSON, J., e WIEDERSHEIM-PAUL, F., 1975. The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323.
- KRUGMAN, P., OBSTFELD, M., e MELITZ, M., 2015. *Economia Internazionale 1, Teoria e politica del commercio internazionale*. 10° ed. (s.l.): Pearson, 240-256.
- MENDY, J., e RAHMAN, M., 2019. Application of human resource management's universal model: An examination of people versus institutions as barriers of internationalization for SMEs in a small developing country. *International Business Review*, 61 (2), 363-374.
- O'BRIEN, D., 1976. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications (Book Review). *Economic Journal*, 86 (343), 619-621.
- PEÑA-VINCES, J., ACEDO F., e ROLDÁN, J., 2014. Model of the international competitiveness of SMNEs for Latin American developing countries. *European Business Review*, 26 (6), 552-567.
- PENROSE, E., 1956. Foreign investment and the growth of the firm. *Economic Journal*, 66 (Jun 1956), 220-235.
- RAMAMURTI, R., 2012 (a). Competing with emerging market multinationals. *Business Horizons*, 55 (3), 241-249.

- RAMAMURTI, R., 2012 (b). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47.
- RAMAMURTI, R., e WILLIAMSON, P., 2019. Rivalry between emerging-market MNEs and developed-country MNEs: Capability holes and the race to the future. *Business Horizons*, 62 (2), 157-169.
- SLACK, N., BRANDON-JONES, A., e JOHNSTON, R., 2016. *Operations management*. 8° ed. Harlow: Pearson, pp.42-46, pp. 162-164, 90-159, 224-253.
- VERNON, R., 1966. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), 190-207.
- VON ZEDTWITZ, M., 2005. International R&D strategies in companies from developing countries: The case of China. *UNCTAD*, (Jan 2005), 1-11.
- ZHU, K., e KRAEMER, K., 2006. The Process of Innovation Assimilation by Firms in Different Countries: A Technology Diffusion Perspective on E-Business. *Management Science*, 52 (10), 1557-1576.

Sitografia

http://www.treccani.it/enciclopedia/deficit-pubblico_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

[http://www.treccani.it/enciclopedia/internazionalizzazione_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/internazionalizzazione_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

<https://www.insidemarketing.it/dolce-e-gabbana-in-cina-polemiche/?IM=noblock>

<https://www.ilsole24ore.com/art/norme-e-tributi/2019-01-18/quanto-ci-costa-l-elusione-fiscale-multinazionali-155259.shtml?uuid=AED7k0HH>

<https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/transfer-pricing.php>

<https://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2019-05-10/dalle-lavatrici-iphone-l-escalation-dazi-usa-e-cina-142524.shtml?uuid=ACDpeQB&fromSearch>